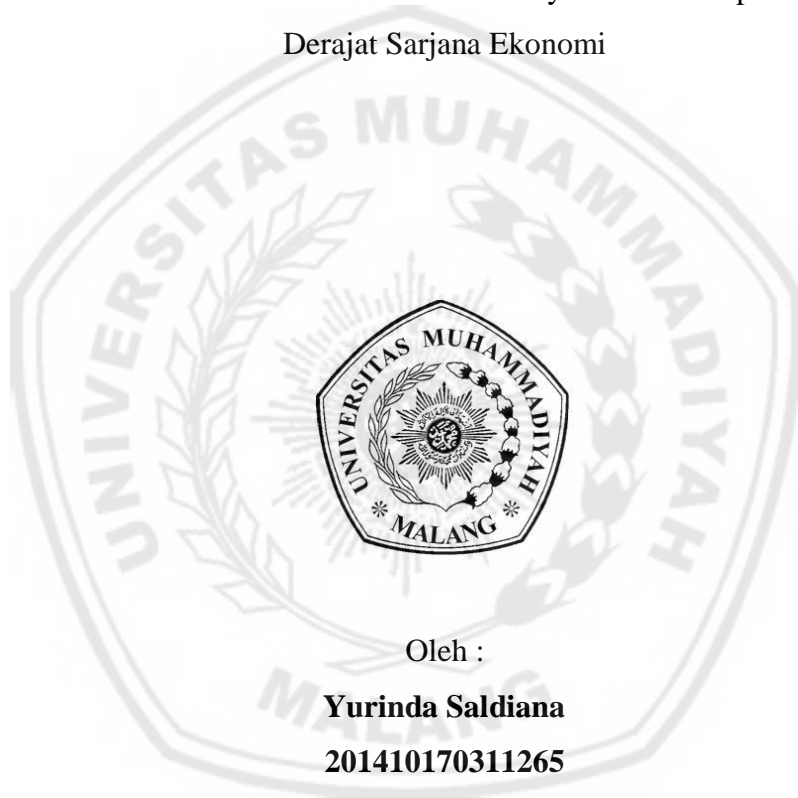


**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DI RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN  
PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai  
Derajat Sarjana Ekonomi



Oleh :

**Yurinda Saldiana**

**201410170311265**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2018**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DI RUMAH SAKIT  
UMUM DAERAH WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN  
PROBOLINGGO**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai  
Derajat Sarjana Ekonomi



Oleh :

**Yurinda Saldiana**

**201410170311265**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2018**

## SKRIPSI

### ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Oleh :

**Yurinda Saldiana**  
201410170311265

Diterima dan disetujui  
pada tanggal 27 Juli 2018

Pembimbing I,



**Drs. Setu Setyawan, M.M.**

Pembimbing II,



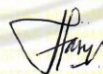
**Drs. Adi Prasetyo, M.Si., Ak., CA.**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



**Dr. Idah Zuhroh, M.M.**

Ketua Jurusan,



**Dr. Masiyah Kholmi, M.M., Ak., CA.**

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

### ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH WALUYO JATI KRAKSAAN KABUPATEN PROBOLINGGO

Yang disiapkan dan disusun oleh :

Nama : Yurinda Saldiana  
NIM : 201410170311265  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 27 Juli 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Malang.

Susunan Tim Penguji:

Penguji I : Dra. Sri Wahjuni Latifah, M.M., Ak., CA.  
Penguji II : Drs. A. Waluya Jati, M.M.  
Penguji III : Drs. Adi Prasetyo, M.Si., Ak., CA.  
Penguji IV : Drs. Setu Setyawan, M.M.

1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Jurusan,



Dr. Idah Zuhroh, M.M.

Dr. Masiyah Kholmi, M.M., Ak., CA.



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : **Yurinda Saldiana**  
NIM : 201410170311265  
Program Studi : Akuntansi  
Surel : [uwin25saldiana@gmail.com](mailto:uwin25saldiana@gmail.com)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil penjiplakan (*plagiarism*) dari hasil karya orang lain;
2. Karya dan pendapat orang lain yang dijadikan sebagai bahan rujukan (referensi) dalam skripsi ini, secara tertulis dan secara jelas dicantumkan sebagai bahan/sumber acuan dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan di daftar pustaka sesuai dengan ketentuan penulisan ilmiah yang berlaku;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademis, dan sanksi-sanksi lainnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 27 Juli 2018

Yang Membuat Pernyataan,



**Yurinda Saldiana**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil ‘Aalamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT karena rahmat, hidayah, dan inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Waluyo Jati Kraksaan Kabupaten Probolinggo” dapat terselesaikan dengan baik. sholawat dan salam tidak lupa selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, pembawa Risalah kebenaran.

Penulis menyadari banyak pihak yang mendukung dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dengan rasa hormat penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Rektor Universitas Muhammadiyah Malang, bapak Drs. H. Fauzan, M.Pd.
2. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Muhammadiyah Malang, bapak Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.
3. Ibu Ketua Jurusan Prodi Akuntansi, ibu
4. Setu Setyawan, Drs., MM selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulisan skripsi.
5. Adi Prasetyo, Drs., M.si., Ak., CA selaku pembimbing II yang telah dengan sabar memberi bimbingan.
6. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada orang tua yaitu bapak Salehudin dan ibu Siti Sundari, dan adik Dwi Nova Rhamadina. Do’a, dukungan, dan kasih sayangnya yang tak pernah putus.
7. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seseorang yang selalu mengingatkan penulis untuk segera menyelesaikan skripsi.
8. Teman-teman jurusan Akuntansi angkatan 2014 khususnya kelas E yang telah memberiku banyak pengalaman selama kurang lebih 4 tahun bersama-sama menuntut ilmu, berbagi canda dan tawa.

Semoga apa yang telah diberikan kepada penulis, senantiasa mendapatkan balasan kebaikan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi peneliti lain maupun bagi orang lain yang membacanya.

Malang, 27 Agustus 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	6
2.2 Tinjauan Pustaka .....	11
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
3.1 Lokasi Penelitian .....	24
3.2 Jenis Penelitian.....	24
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	24
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	26
3.5 Teknik Analisa Data.....	26
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1 Gambaran Umum .....	33
4.2 Data Penelitian .....	38
4.3 Analisa Data .....	42
4.4 Pembahasan.....	48



<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>53</b>
5.1 Kesimpulan .....	53
5.2 Keterbatasan Penulis .....	53
5.3 Saran.....	54

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikato Retensi Karyawan .....	26
Tabel 3.2 Indikator Pelatihan Karyawan.....	27
Tabel 3.2 Indikator BOR.....	28
Tabel 3.4 Indikator ALOS.....	29
Tabel 3.5 Indikator BTO .....	29
Tabel 3.6 Indikator TOI .....	29
Tabel 3.7 Indikator NDR.....	30
Tabel 3.8 Indikator GDR.....	30
Tabel 3.9 Indikator <i>Profit Margin</i> .....	31
Tabel 3.10 Indiktor ROI.....	32
Tabel 4.1 Rincian Karyawan Resign 2015-2017 .....	38
Tabel 4.2 Data Diklat RSUD Waluyo Jati Kraksaan 2015-2017.....	39
Tabel 4.3 Data Indikator Efisiensi Pelayanan RSUD .....	40
Tabel 4.4 Data Indikator Perspektif Bisnis Internal.....	40
Tabel 4.5 Data Keuangan Tahun 2015-2017 .....	42
Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Indikator Retensi Karyawan.....	42
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Indikator Pelatihan Karyawan.....	43
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Indikator Perspektif Bisnis Internal.....	44
Tabel 4.9 Perhitungan Rasio <i>Profit Margin</i> .....	47
Tabel 4.10 Perhitungan Rasio ROI .....	48
Tabel 4.11 Hasil Kerja Secara Keseluruhan .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
Gambar 4.1 Hasil Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan .....	41



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Kuisioer Perspektif Kepuasan Pelanggan

Lampiran 2 Efisiensi Indikator Rsud Waluyo Jati Kraksaan Tahun 2015

Lampiran 3 Efisiensi Indikator Rsud Waluyo Jati Kraksaan Tahun 2016

Lampiran 4 Efisiensi Indikator Rsud Waluyo Jati Kraksaan Tahun 2017

Lampiran 5 Rincian Karyawan resign RSUD Waluyo Jati Kraksaan  
tahun 2014 s/d 2017



## DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, P. S., & Endang, D. R. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Islam Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, Vol. 4 No.11.
- Bastian. (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPEE.
- Bestari, D. H. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol. 2, No. 1 pp 78-91.
- Dally, D. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Fatoni, & Indah, K. (2011). Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Penerapan Balanced Scorecard; Study Kasus Rumah Sakit ABC. *Jurnal Sistem Informasi*, PP 327-335.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafidz, H. W., & Linda, A. (2015). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Pada RSUD Kota Semarang. *Accounting Analysis Journal*, AAJ 4 (1).
- Hanuma, & Kiswara. (2011). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alata Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Diponegoro: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Hartanti. (2012). *Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moewardi Surakarta dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Thesis: FE UI.
- Ihyaul, U. (2012). *Audit Sektor Publlik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harverd Business School Press.
- Mahmudi. (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2013). *Penukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Moetherino. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Komputerisasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Muhammad, M. (2013). *Penguuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPEE.



- Muyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Novella, A. (2010). *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Rahmawati, N. E. (2011). *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial (study Empiris Pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karisedanan Surakarta)*. Surakarta: Skripsi Universitas Sebelas Maret.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 1(3), 841-850.
- Sadjiarto. (2000). Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol.2 No.2.
- Suprpto, & Hendrawan. (2012). *Manajemen Kinerja Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Pada Perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Surya. (2012). *Analisis Pengukuran Kinerja Manajerial Pada Rumah Sakit Umum Daerah Pamekasan Dengan Metode Balanced Scorecard*. Surabaya: Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Suyani, Y. T., & Endang, D. R. (2016). Implementasi Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Vol. 5, No. 1 ISSN 2460-0585.
- Wulan, A. W., & Idayati, F. (2015). Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya. *Ilmu & Riset Akuntansi*, Vol.4 No.6.
- Yasa, G. M., & Suwenda, I. W. (2012). *Pengukuran Kinerja Dengan Konsep Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja*. Bali: Skripsi Universitas Pendidikan Ganesa.
- Yuwono, & Sony. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

#### PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN :

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011.

Indikator keuangan berdasarkan Pedoman RKAP Rumah Sakit Perjan, DirektoratJendral Pelayanan Medik Dep. Kes RI tahun 2002.